

ságát is. Kiemeli a piacvizsgálat fontosságát, mert az emberi magatartás, kedvező vagy kedvezőtlen értékelés határozza meg a sikert vagy sikertelenséget.

A marketingstratégia tervezési eszközei közül először a termék-kategóriákkal, a vállalati termékpolitika célkitűzéseivel ismerkedünk meg. Szó van itt a termékéletgörbéről, a fedezetszámításról, a kritikus mennyiség meghatározásáról, a márkapolitikáról. Részletes leírást találunk a könyvben az árral, árpolitikával, árképzési módszerekkel összefüggő kérdésekről. Az árnak kiemelt szerepe van; nagy befolyással van a keresletre, a nyereségre, a termékekről a fogyasztókban kialakított képre (imázsra). Ezért az árképzés az egyik legösszetettebb marketingfeladat! Megismerjük itt az árak közgazdasági mutatóit, az árrugalmasság árpolitikai szerepét, az árpolitika kialakításának feltételeit, céljait, az árstratégiákat stb. Az értékesítési csatornák kiválasztásának szempontjaival, a kis- és nagykereskedelmi funkciókkal és formákkal szintén behatóan foglalkozik a szerző példákkal is.

A potenciális vevőkkel a szervezeteknek kommunikálniuk is kell; a vevőnek tudnia kell, hogy valamely termék megjelent a piacon, milyenek a jellemzői, hol és mennyiért kapható stb. Megismerjük a kommunikációs stratégia új irányait (a kommunikációs cél aktualizálása, integrált kommunikáció, az élményszerűség követelménye, alkalmazkodása az új médiastílusokhoz). A szervezeteknek tájékoztatniuk kell a vevőket a termékek előnyeiről, a marketingkommunikáción belül a reklámozás kiemelkedő jelentőségű. Jellemzőinek bemutatása után áttekinthetjük rövid történetét, tervezési folyamatát, a reklámkampányok céljait és eszközeit, valamint a rek-

lámügynökségek feladatait, továbbá a sport és a reklám kapcsolatát. Sokfélék lehetnek a reklámokon kívüli vásárlásösztönzők is (árulhelyezés az üzletekben, bemutatók, vásárok, kiállítások). A vásárlásösztönzés vonatkozhat a fogyasztókra, a kereskedelemre (engedmények, kiskereskedők közti verseny) és a kereskedelmi személyzetre (jutalék, jutalom). Olvashatunk a fogyasztói vásárlás és kereskedelmi ösztönző program céljairól, eszközeiről, valamint a személyes értékesítés tervezéséről és értékeléséről.

A PR (public relations) tevékenység a jó kapcsolatok kiépítésére, jó imázs kialakítására és a kedvezőtlen jelenségek, akadályok kiküszöbölésére törekszik. Feladata, hogy megszerezze és megtartsa azoknak az embereknek a megértését, rokonszenvét és megbecsülését, akiknek a véleménye közvetlenül vagy közvetve befolyásolja a szervezet piaci helyzetét. Megismerjük a makretingmunkával kialakított kapcsolatát a PR-menedzser szerepét a stratégiai tervezésben. A direkt marketing egy vagy több reklámmédiumot használ fel arra, hogy a potenciális vevőkből kedvező reakciókat váltson ki, és azonnali válaszra készítse őket. Eszközei: levélreklám, postai megrendelés és minden választ, reakciót kiváltó reklámeszköz. Sokszínűsége miatt a szervezetek sokféle céllal alkalmazhatják; elterjedésében jelentős szerepet játszott a technológiai fejlődés, amely megteremtette az új kommunikációs formákkal az informatikai változásokat, a versenyfeltételek változását.

A szerző végül a marketingmenedzsment speciális területeivel foglalkozik. Ismerteti az ide tartozó szolgáltatások marketingstratégiai sajátosságait és stratégiatervezési folyamatát. Ennek lépései: helyzet-

elemzés, célmeghatározás, költségvetési döntés, termék- és piacstratégiák.

A szolgáltatásmarketing a termékmarketinghez hasonlóan felhasználja szinte az összes ösztönzési eszközt. A nem profitorientált szervezetek jellemzői, hogy sokféle közönséggel van kapcsolatuk, sokféle céljai vannak, többnyire szolgáltatást kínálnak és működésüket a közvélemény élénk érdeklődése kíséri. Itt sem nélkülözhetők a tervek, a marketingprogramok és stratégiák. Legvégül pedig a marketing jogi és etikai kérdéseit tárgyalja a könyv. Megismerjük az 1996. évi LVII. versenytörvény ide vonatkozó rendelkezéseit, majd a marketing etikai szabályai közt az Európai Marketing Szövetség etikai kódexének és a Magyar reklámetikai kódexnek az alapelveit, főbb céljait és rendelkezéseit.

Hoffmann Istvánné szakértői alapaosszággal megírt könyve felsőfokú ismereteket tár az olvasók elé. Tanulmányozása az egyetemi, főiskolai oktatásban részt vevők és a gyakorlati szakemberek, gazdasági vezetők számára egyaránt ajánlható.

R. I.

Bakacsi Gyula–Bokor Attila–Császár Csaba–Gelei András–Kováts Klaudia–Takács Sándor

STRATÉGIAI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDSZMENT

KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
Kft., Budapest, 2000. 358 p.

A vállalatok eredményes működését a dolgozó emberek biztosítják;

a sikeres vállalatok leginkább dolgozók képzettségével, munkaszeretetével múlják felül a sikerteleneket. A sikerben döntő szerepe van az adottságokon kívül az elkötelezettségnek, a munkával, feladatokkal való azonosulásnak. Ezért irányultak az utóbbi időben a vizsgálatok az emberi erőforrások és a gazdaság teljesítőképessége közti összefüggésekre. A menedzserek munkájának fontos részévé vált a vállalat alkalmazottaiban rejlő erőforrások, lehetőségek kiaknázása, fejlesztése. Az egyre fokozódó gazdasági versenyben az emberi erőforrás menedzsment így fontos stratégiai tényező lett.

A könyv a SZERVEZET – VEZETÉS – STRATÉGIA sorozatban jelent meg. A sorozatot a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékének munkatársaival közösen indította el 1996-ban. A sorozat kötetei jól hasznosíthatók az egyetemi és főiskolai oktatásban, a vezetőtovábbképző intézetek tanfolyamain az oktatók és a hallgatók számára egyaránt. Ez a kötet hangsúlyozva az emberi erőforrás kiemelkedő jelentőségét részletesen bemutatja annak kialakulását, szemléletét, majd stratégiai emberi erőforrás menedzsmentté (SEEM) való fejlődését. Ez a menedzsment a korábbi célkitűzések megtartása mellett a tartós vállalati versenyképességet helyezi előtérbe. A továbblépést a hosszú távú értéknövekedés biztosítása, a pénzügyi felelősség a tulajdonosok felé, a költséghatékonyság, az emberi erőforrás menedzsment funkciójának versenyképességnövelő és integráló szerepe jelenti. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment tehát a környezeti és munkavállalói szempontok megértésére törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezését,

működtetését, értékelését és fejlesztését foglalja magában. Támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását. A stratégiai szakirodalom kiemeli a környezeti változások hatását, amelyeket a globalizáció, az új technológiák, a munkaerőpiac, a kormányzati szabályozások, a versenytársak és az új szervezeti formák jelentenek. A könyv harmadik fejezete – a SEEM tevékenységek, folyamatok keretében – a munkavégzési rendszereket tárgyalja. Kifejti, hogy a feladat végrehajtása helyébe a problémamegoldó képesség kerül, megszűnik az egy ember egy munkakör elve. A munkavégzési rendszert a dolgozók igényeinek figyelembevételével kell létrehozni. Áttekintést kapunk a kialakítási lehetőségekről, feltételekről és tapasztalatokról, a cél a munkavállalói elkötelezettségre, felelősségre épülő munkavégzési rendszer. Arról is dönteni kell, hogy mennyi lesz a munkavállalók autonómiája, döntési jogköre. A továbbiakban szó van a munkakörök és munkavégzési rendszerek elemzéséről, majd a kompetenciákról. Ez utóbbiak azok az alapvető személyes tulajdonságok, amelyek alapján értékelhető, hogy a munkatárs a munkakörében milyen teljesítményt nyújt. A sikeres működéshez a munkafeladatok ellátásához szükséges magatartás leírásával elősegíthető az adott feladatra a legmegfelelőbb munkatárs kiválasztása. A munkavégzési rendszer megtervezéséről, a vezetési stílus változásáról (a munkát végzőknek az azzal kapcsolatos döntésekbe való bevonása), a munkakör változatosságának növeléséről, a munkakörgazdagításáról olvashatunk még ebben a fejezetben, majd a jövőbe mutató megoldásokat ismerjük meg. Ezek közül az egyéni empowerment (hatalommegosztás) a munkakörgazdagítás továbbfejlesztéseként fogható fel,

az önjáró és autonóm munkacsoportoknál a cél a rugalmas munkavégzés, az önálló problémamegoldás, a tanulás és a munkateljesítmény fejlesztése. Ezekhez olyan elkötelezett munkatársakra lesz szükség, akik a technológia kihasználásával maguk is képesek a változásra, a folyamatos megújulásra.

Az emberi erőforrás-áramlás című fejezet szerzői azt vizsgálják, hogy az emberek hogyan kerülnek a szervezetbe és hogyan kerülnek ki onnan, vagyis mi jellemzi a szervezeten belüli mozgásokat, áramlásukat. Megismerjük az emberi erőforrás-áramlás történetileg kialakult négy alapmodelljét, valamint a felvételre, a karriermenedzsmentre, a kiáramlásra vonatkozó alapvető stratégiai választási lehetőségeket. Részletesen foglalkozik a könyv a létszámleépítéssel és az emberi erőforrás-áramlás területén jelentkező új kihívásokkal, tendenciákkal. A környezethez történő alkalmazkodást jellemzi, hogy a vezetők milyen döntéseket hoznak az áramlás irányával, kereteivel kapcsolatban.

A teljesítményértékelési rendszerrel és a teljesítménymenedzsmenttel foglalkozó ötödik fejezetben arról olvashatunk, hogy mire használják a vállalatok a teljesítményértékelési rendszert, majd az értékelők és a rendszer céljait, a megfigyelés módját ismerjük meg. A helyes értékelési rendszer szervesen bekapcsolódik az üzleti tervezés és stratégiaalkotás folyamatába, illeszkedik az informatikai és kontrolling rendszerhez. A továbbiakban a teljesítménymenedzsment rendszer jellemzőit, folyamatát, hazai gyakorlatát, a vezetőnek az értékelésben játszott szerepét s végül az értékelési csapdákat és hibákat ismerjük meg ebben a fejezetben. A jól működő teljesítménymenedzsment rendszer kialakításához hosszú időre van

szükség; a rendszer a szervezet kultúrájához alkalmazkodva s azt fokozatosan átalakítva együtt fejlődik vele.

A kompenzációs és javadalmazási rendszer az emberi erőforrás menedzsment fontos és szerteágazó területe, mert az üzleti vállalkozások költségeinek jelentős részét a bér és az ahhoz kapcsolódó költségek teszik ki. Az ezzel foglalkozó (6.) fejezetben az anyagi jellegű ösztönzés és az emberi motiváció kapcsolatairól, a javadalmazási rendszer céljairól, motivációs folyamatáról olvashatunk. Megismerjük a munkakörre és az egyénre épülő rendszereket. A szerzők kifejtik, hogy a javadalmazási rendszert nem elég kialakítani, hanem azt a napi döntésekkel folyamatosan működtetni kell. Foglalkoznak a felmerülő problémákkal s a fizetési kategória, a képesség vagy kompetencia alapú és a juttatási rendszer céljával, kialakításával, működtetésével. A javadalmazási rendszer akkor lehet hatékony, ha azt a szervezeti kultúra értékei és a munkavégzési rendszerek magatartási és motivációs igényei támogatják, valamint a képzési és kiválasztási rendszer ehhez megfelelő alapot biztosít.

A korszerű teljesítménymenedzsment az értékelési eredményeket a fejlesztési döntések megalapozására is felhasználja. A fejlesztési rendszernek illeszkednie kell a többi emberi erőforrás (erőforrás-áramlási, teljesítményértékelési) rendszerekhez. A fejlesztésen belül kiemelt feladat a vezetők fejlesztése; ezzel függ össze a karrier-menedzsment rendszere. Megismerjük a könyvből a fejlesztés folyamatát s azt, hogy a fejlesztés sikerét a fejlesztési igények, célok tisztázása, a munka, a feladat, az egyén elemzése biztosítja. Olvashatunk a szükségletfelmérés során megválaszolandó kérdésekről, a

képzés-fejlesztés megtervezéséről és a képzési program lebonyolításáról. Megismerkedünk a képzés-fejlesztési módszerek két nagy csoportjával. Az „on-the-job” jellegű módszereket a munkavégzéshez kapcsolódva alkalmazzák a közvetlen munkatapasztalatok, az új ismeretek, készségek kipróbálásával. Az „off-the-job” módszereket – a munkavégzésből kiszakadva – a koncentrált, szélesebb ismeretkört felölelő fejlesztés jellemzi.

A szerzők áttekintik a környezeti alkalmazkodás legújabb irányzatát; a szervezeti tanulást. Megvilágítják, hogy az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szempontú problémája, megoldandó feladat olyan intézmények, struktúrák, tanulási eljárások létrehozása lesz, amelyek képesek az újfajta tudást megteremteni. Foglalkoznak a tudás szervezeti elterjedésével, a szervezeti memória kérdésével és a szervezeti tanulás eredményével is. Végül a tanuló szervezet alapelveivel, felépítésének modelljével, a tanuló szervezetek és az emberi erőforrásmenedzsment kapcsolatával, a tanuló szervezetet támogató emberi erőforrás rendszerekkel s a résztvevőkkel ismerkedünk meg a könyvben.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment kialakulásának, kialakításának útját bemutató könyv sok hasznos és új ismeretet nyújt a gyakorló vezetők számára. Bemutatja e terület kapcsolódásait a külső környezethez és a vállalati tevékenység más területeihez, s esetleírásokkal szemlélteti az élenjáró gyakorlatot. Így nyújt segítséget mindazoknak, akik felismerve az emberierőforrás-menedzsment feladatainak és tevékenységeinek stratégiai súlyát, alkalmazni kívánják a legújabb gyakorlati eszközöket és eljárásokat.

R. I.

Dr. Poór József

(és szerzői kollektívája)

MENEDZSMENT TANÁCSADÁSI KÉZIKÖNYV

**KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
Kft., Budapest, 2000. 524 p.**

A vezetési tanácsadás segíti a szervezetet céljai elérésében, problémái megoldásában, új lehetőségek kutatásában és a szükséges változtatások megvalósításában. A független tanácsadók már bevált módszereket ismernek, megfelelő szakmai háttérrel rendelkeznek; szinte nincs a gazdasági életnek olyan területe, amelyhez nem kapcsolódna valamilyen tanácsadói tevékenység. A vezetési tanácsadás dinamikusan fejlődő szolgáltatási terület, hiszen az élesedő versenyben egyre több vállalatnak van szüksége jól képzett külső szakértőkre. A nagyvállalatok többsége igénybe veszi a tanácsadók szolgáltatásait s a jövőben a közép- és nagyvállalkozások is egyre nagyobb számban fognak problémáikkal külső szakértő tanácsadókhoz fordulni. A kézikönyv szerzői a vezetési tanácsadás jelenlegi szerepéről és helyzetéről számolnak be.

A közel hetvenéves múltra visszatekintő tanácsadás történetének áttekintése után a tanácsadás fejlődését befolyásoló tényezőket – köztük az információtechnológia fejlődését és a globalizáció kiszélesedését – ismerjük meg. Képet kapunk a tanácsadási piac szereplőiről, a hazai és nemzetközi tanácsadó cégekről, valamint az egyéni tanácsadókról éppúgy, mint az ügyfelekről, a tanácsadó szövetségekről, kamarákról is. A tanácsadás folyamata keretében a kapcsolatfelvételtől, a munkaterről, az ajánlatról, a szerződésről és a